

**PENGARUH MODERASI KAPASITI KEPIMPINAN DIRI GURU
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI PEMBELAJARAN
DENGAN KOMITMEN KUALITI PENGAJARAN GURU DI SEKOLAH
BERPRESTASI TINGGI DI MALAYSIA**

oleh

THILAGAVATHY A/P ARAMUGAM

Tesis yang diserahkan bagi memenuhi keperluan

Ijazah Doktor Falsafah

MEI 2014

PENGHARGAAN

Terlebih dahulu diucapkan jutaan terima kasih dan penghargaan yang tidak ternilai kepada Dr. Aziah Binti Ismail selaku penyelia utama saya yang telah banyak memberi tunjuk ajar, dorongan, bantuan dan bimbingan dengan meneliti perkembangan penyelidikan sehingga saya berjaya menyiapkan penyelidikan ini. Saya juga terhutang budi kepada Dr. Shaik Abdul Malik Bin Mohammed Ismail selaku penyelia bersama di atas segala bimbingan dan nasihat yang diberikan.

Tidak dilupakan kepada Profesor Dr. Shahril @ Charil Haji Marzuki (UPSI), Profesor Madya Dr. Abdul Ghani Kanesan Abdullah dan Dr. Jalil Bin Ali yang merupakan para panel penyelidikan yang telah memberi panduan, dorongan dan cadangan yang membina dalam penyelidikan ini.

Penghargaan tidak terhingga juga saya rakamkan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia yang telah memberi kebenaran untuk menjalankan penyelidikan ini. Penghargaan juga ditujukan kepada semua Pengarah Jabatan Pelajaran Negeri, Pengetua dan Guru Besar Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia kerana membenarkan saya menjalankan penyelidikan ini.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada para guru yang telah memberi kerjasama dalam menjawab soal selidik dan memberi respon yang baik ketika temu bual dijalankan.

Terima kasih juga diucapkan kepada Dekan PPIP, Dato' Profesor Dr. Abdul Rashid Mohamed, Profesor Madya Dr. Rashid Mohamad selaku Timbalan Dekan Siswazah Lanjutan dan Penyelidikan, pensyarah-pensyarah serta staf sokongan Pusat Pendidikan Ilmu Pendidikan, Perpustakaan Universiti Sains Malaysia, Institut Pengajian Siswazah (IPS) dan Persatuan Siswazah Lanjutan Ilmu Pendidikan (PERSILA) yang sentiasa memberi dorongan dan membantu saya dalam proses mendapatkan bahan rujukan, menyediakan latihan, kursus dan bengkel.

Tidak dilupakan kepada rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa memberi sokongan moral, nasihat dan bimbingan kepada saya iaitu Kanama, Mohan, Marriappen, Kalai, Shoba, Segar, Kasthuri, Rohana, Sani, Mokaram, Shiva, Thogman dan sebagainya.

Sekalung penghargaan terima kasih yang teristimewa buat keluarga yang tercinta yang memberi dorongan, nasihat dan sentiasa mendoakan kejayaanku iaitu bonda, Bathmani A/P K. Govindasamy dan ayahanda Aramugam A/L Subramaniam. Tidak lupa juga kepada adinda yang disayangi iaitu Kumaresan, Logeswary, Nirmala Devi dan ahli keluarga yang lain iaitu Seelan, Shashi Kumar, Maniarasan, Utaayesorian, Sharven dan Kivishree.

Akhir sekali kepada semua yang terlibat dalam penyelidikan ini akan sentiasa dihargai dan diingati, diucapkan ribuan terima kasih.

KANDUNGAN.

	Muka surat
PENGHARGAAN	ii
KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi
SENARAI LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xx
 BAB 1- PENGENALAN	
1.0 Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	5
1.2 Pernyataan Masalah	13
1.3 Objektif Kajian	20
1.4 Persoalan Kajian	20
1.5 Hipotesis Kajian	21
1.6 Kepentingan Kajian	24
1.7 Batasan Kajian	26
1.8 Definisi Operasional	27
1.8.1 Kapasiti Kepimpinan	27

1.8.2	Organisasi Pembelajaran	28
1.8.3	Jenis Organisasi Pembelajaran	28
1.8.4	Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	28
1.8.5	Sekolah Berprestasi Tinggi	29
1.9	Kesimpulan	29

BAB 2- SOROTAN KAJIAN

2.0	Pendahuluan	31
2.1	Sekolah Berprestasi Tinggi	34
2.1.1	Definisi dan Konsep Sekolah Berprestasi Tinggi	34
2.2	Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS)	37
2.2.1	Definisi dan Konsep PBS	37
2.2.2	Model PBS	41
2.3	Organisasi Pembelajaran	57
2.3.1	Definisi dan Konsep Organisasi Pembelajaran	57
2.3.2	Faktor Penentu Keberkesanan Organisasi Pembelajaran	62
2.3.3	Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran	65
2.3.4	Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	69
2.3.5	Kajian-kajian Lepas Organisasi Pembelajaran	75
2.3.5	Kapasiti Kepimpinan Guru dan Organisasi Pembelajaran	79
2.4	Komitmen Guru	85
2.4.1	Definisi dan Konsep Komitmen	85

2.4.2	Teori Komitmen	86
2.4.3	Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	90
2.4.3.1	Definisi dan Konsep Komitmen Kualiti Pengajaran	90
2.4.4	Kajian-kajian Lepas Komitmen Guru	94
2.5	Kepemimpinan	99
2.5.1	Definisi dan Konsep Kepemimpinan	99
2.5.2	Definisi dan Konsep Kepimpinan Guru	104
2.6	Kapasiti Kepimpinan Guru	106
2.6.1	Definisi dan Konsep Kapasiti Kepimpinan Guru	106
2.6.2	Model Kapasiti Kepimpinan Guru	111
2.6.3	Hubungan Pembinaan Kapasiti Kepimpinan dengan Kepimpinan	115
2.6.4	Ciri dan Amalan Yang Membina Kapasiti Kepimpinan	118
2.6.5	Kajian-kajian Lepas Kapasiti Kepimpinan	122
2.7	Kerangka Teori	130
2.8	Kerangka Konsep	136
2.9	Kesimpulan	141

BAB 3 -METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pendahuluan	143
3.1	Reka Bentuk Kajian	143

3.2	Kerangka Kajian	145
3.3	Populasi Kajian	148
3.4	Persampelan Kajian	148
	3.4.1 Persampelan Bagi Kaedah Tinjauan	148
	3.4.2 Persampelan Bagi Kaedah Temu Bual Berstruktur	150
3.5	Instrumen Kajian	152
	3.5.1 Instrumen Kuantitatif (Soal Selidik)	152
	3.5.1.1 <i>Bahagian Demografi</i>	153
	3.5.1.2 Kapasiti Kepimpinan Diri Guru	153
	3.5.1.3 <i>Organisasi Pembelajaran</i>	154
	3.5.1.4 Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	155
	3.5.2 Instrumen Kualitatif (Temu bual)	156
3.6	Kajian Rintis	158
	3.6.1 Kesahan Kandungan Instrumen Kajian Kuantitatif	159
	3.6.2 Kesahan Kandungan Instrumen Kajian Kualitatif	161
	3.6.3 Kebolehpercayaan Instrumen	161
3.7	Prosedur Kajian	163
	3.7.1 Prosedur Pengumpulan Data Kuantitatif	163
	3.7.2 Prosedur Pengumpulan Data Temu Bual Berstruktur	165
3.8	Prosedur Analisis Data	166
	3.8.1 Analisis Data Kuantitatif	166
	3.8.1.1 Penapisan Data	168
	3.8.1.2 Analisis Faktor	169

a) Analisis Faktor Kapasiti Kepimpinan Guru	170
b) Analisis Faktor Organisasi Pembelajaran	170
c) Analisis Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	175
	178
3.8.1.3 Pengukuran Item-item Kajian	
3.8.1.4 Interkorelasi antara Variabel Kajian	180
3.8.1.5 Analisis Untuk Menguji Moderasi	181
	188
3.8.2 Analisis Data Kualitatif	191
3.9 Kesimpulan	192

BAB 4 - DAPATAN KAJIAN

4.0	Pendahuluan	193
4.1	Kadar Respons Kajian	194
4.2	Latar Belakang Responden	195
4.3	Pengujian Hipotesis	197
4.3.1	Pengaruh Organisasi Pembelajaran terdapat Kapasiti Kepimpinan Guru	197
4.3.2	Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	200
4.3.3	Pengaruh Kapasiti Kepimpinan Guru terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	204
4.3.4	Pengaruh Moderasi Kapasiti Kepimpinan Guru terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	207

a)	Pengaruh Moderasi Kolaboratif dalam Kerja terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran	207
b)	Pengaruh Moderasi Kolaboratif dalam Kerja terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Pengajaran Inovasi Guru	209
c)	Pengaruh Moderasi Tanggungjawab Kerjaya Guru terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran Guru	211
d)	Pengaruh Moderasi Tanggungjawab Kerjaya Guru terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Pengajaran Inovasi Guru	212
e)	Pengaruh Moderasi Memperoleh Maklumat Secara Inkuri dalam Membuat Keputusan dan Amalan Kepimpinan terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran Guru	214
f)	Pengaruh Moderasi Memperoleh Maklumat Secara Inkuri dalam Membuat Keputusan dan Amalan Kepimpinan terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Inovasi Pengajaran	215
g)	Pengaruh Moderasi Penyertaan Yang Meluas dalam Kerja Kumpulan Terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran Guru	217
h)	Pengaruh Moderasi Penyertaan Yang Meluas dalam	219

	Kerja Kumpulan terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Inovasi Pengajaran	
i)	Pengaruh Moderasi Hubungan Rakan Sekerja terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen	220
	Pengajaran dan Pembelajaran Guru	222
j)	Pengaruh Moderasi Hubungan Rakan Sekerja terhadap Hubungan Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen	225
	Inovasi Pengajaran Guru	226
4.4	Rumusan Dapatan Kuantitatif	226
4.5	Dapatan Kajian Kualitatif	232
4.5.1	Komitmen Kualiti Pengajaran	234
	4.5.1.1 Rumusan Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	251
4.5.2	Organisasi Pembelajaran	256
	4.5.2.1 Rumusan Organisasi Pembelajaran	274
4.5.3	Kapasiti Kepimpinan Guru	282
	4.5.3.1 Rumusan Kapasiti Kepimpinan Guru	283
4.6	Rumusan Dapatan Kualitatif	283
4.7	Kesimpulan	

BAB 5 - PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0	Pendahuluan	285
5.1	Rumusan Dapatan Kajian	285

5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	287
5.2.1	Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran Guru di Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia.	287
5.2.2	Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kapasiti Kepimpinan Diri Guru	291
5.2.3	Pengaruh Kapasiti Kepimpinan Diri Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran Guru di Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia	295
5.2.4	Pengaruh Moderator Kapasiti Kepimpinan Guru terhadap Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	299
5.3	Implikasi Kajian	303
5.3.2	Implikasi Teori	303
5.3.3	Implikasi Praktikal	306
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	308
5.5	Kesimpulan	309
	BIBLIOGRAFI	311
	LAMPIRAN	329

SENARAI JADUAL

	Muka surat
Jadual 2.1: Ciri-ciri Pembelajaran Organisasi	61
Jadual 2.2: Ciri-ciri Organisasi	64
Jadual 2.3: Matrix Kapasiti Kepimpinan	112
Jadual 3.1: Populasi dan Sampel Kajian	149
Jadual 3.2: Sampel Kajian Kuantitatif	150
Jadual 3.3: Senarai Item Kapasiti Kepimpinan Diri Guru	154
Jadual 3.4: Senarai Item Organisasi Pembelajaran	155
Jadual 3.5: Senarai Item Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	156
Jadual 3.6: Ringkasan Instrumen dan Jumlah Item Kuantitatif	157
Jadual 3.7: Nilai Kebolehpercayaan Dimensi Alat Ukur Kajian	162
Jadual 3.8: Keputusan Analisis Faktor Kapasiti Kepimpinan Guru	172
Jadual 3.9: Keputusan Analisis Faktor Organisasi Pembelajaran	176
Jadual 3.10: Keputusan Analisis Faktor Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	179
Jadual 3.11: Keputusan Analisis Faktor Variabel Kajian	181
Jadual 3.12: Interkolerasi Dimensi Kapasiti Kepimpinan Guru	182
Jadual 3.13: Interkolerasi Dimensi Organisasi Pembelajaran dan Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	183
Jadual 3.14: Hubungan Pearsons antara Dimensi Kapasiti Kepimpinan Guru dengan Organisasi Pembelajaran dan Komitmen Kualiti Pengajaran	185
Jadual 3.15: Kaedah Analisis Hipotesis Kajian	190
Jadual 4.1: Pemulangan Soal Selidik mengikut Negeri-negeri di Malaysia	194
Jadual 4.2 : Responden (Guru)	196

Jadual 4.3: Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	197
Jadual 4.4: Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kapasiti Kepimpinan Guru	200
Jadual 4.5: Pengaruh Kapasiti Kepimpinan terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran	205
Jadual 4.6: Pengaruh Moderasi Kolaboratif dalam Kerja terhadap Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran	208
Jadual 4.7 Pengaruh Moderasi Kolaboratif Dalam Kerja terhadap Komitmen Inovasi Pengajaran Guru	210
Jadual 4.8: Pengaruh Moderasi Tanggungjawab Kerjaya Guru terhadap Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran	211
Jadual 4.9: Pengaruh Moderasi Tanggungjawab Kerjaya Guru terhadap Komitmen Inovasi Pengajaran Guru	213
Jadual 4.10: Pengaruh Moderasi Memperoleh Maklumat Secara Inkuri dalam Membuat Keputusan dan Amalan Kepimpinan terhadap Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran	215
Jadual 4.11: Pengaruh Moderasi Memperoleh Maklumat Secara Inkuri Dalam Membuat Keputusan dan Amalan Kepimpinan terhadap Komitmen Inovasi Pengajaran Guru	216
Jadual 4.12: Pengaruh Moderasi Penyertaan yang Meluas dalam Kerja Kumpulan terhadap Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran	218
Jadual 4.13: Pengaruh Moderasi Penyertaan yang Meluas dalam Kerja Kumpulan terhadap Komitmen Inovasi Pengajaran Guru	219
Jadual 4.14 :Pengaruh Moderasi Hubungan Rakan Sekerja terhadap Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran	221

Jadual 4.15: Pengaruh Moderasi Hubungan Rakan Sekerja terhadap Komitmen Inovasi Pengajaran Guru	223
Jadual 4.16: Rumusan Pengaruh Moderasi Kapasiti Kepimpinan Guru terhadap Organisasi Pembelajaran dengan Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	224
Jadual 4.17 Rumusan Hipotesis Kajian Kuantitatif	225
Jadual 4.18 Ringkasan Dapatan Komitmen Kualiti Pengajaran Guru	234
Jadual 4.19 Ringkasan Dapatan Organisasi Pembelajaran	253
Jadual 4.20 Ringkasan Dapatan Kapasiti Kepimpinan Diri Guru	279

SENARAI RAJAH

	Muka Surat
Rajah 2.1 Elemen Utama Strategi Pengurusan Berasaskan Sekolah	44
Rajah 2.2 Ciri-ciri Pembelajaran Organisasi	69
Rajah 2.3 Organisasi Pembelajaran	72
Rajah 2.4 Kerangka Konseptual Kajian Rosnah, Faizal dan Saedah	74
Rajah 2.5 Kerangka Teori	130
Rajah 2.6 Kerangka Konseptual	138
Rajah 3.1 Kerangka Kajian	147
Rajah 3.2 Peringkat Pemilihan Sampel Kajian Kuantitatif	151
Rajah 3.3 Carta Aliran Prosedur Pengumpulan Data Kajian	164

SINGKATAN KATA

PIPP – Pelan Induk Pembangunan Pendidikan

PPPM-Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia

KPM – Kementerian Pelajaran Malaysia

PBS – Pengurusan Berasaskan Sekolah

NKRA – Bidang Keberhasilan Utama Nasional

SBT– Sekolah Berprestasi Tinggi

EPRD – Bahagian Perancangan dan Dasar Penyelidikan Pendidikan,
Kementerian Pelajaran Malaysia

JPN – Jabatan Pelajaran Negeri

USM - Universiti Sains Malaysia

PPIP - Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan

IPG- Institut Pendidikan Guru

Pd P – Pengajaran dan Pembelajaran

KPI- *Key Performance Indicator*

LMS- Local Management System

OEBG- *Operating Expenditure Block Grant*

LCSS- *Leadership Capacity Staff Survey*

MSTS- *Middle School Teacher Survey*

MMR- *Moderated Multiple Regression Analytical Procedure's*

CFA - *Confirmatory Factor Analysis*

KMO - *Kaiser –Meyer-Olkin*

LO1- Pemikiran Sistem-sistem dalam Organisasi

LO2- Perkongsian Wawasan

LO3- Pembelajaran berterusan

LO4- Kecekapan Diri

KG1-Kolaboratif dalam Kerja

KG2-Tanggungjawab Kerjaya Guru

KG3- Memperoleh Maklumat Secara Inkuri Dalam Membuat Keputusan dan Amalan Kepimpinan

KG4- Penyertaan yang Meluas dalam Kerja Kumpulan (KG4)

KG5-, Hubungan Rakan Sekerja

KPG1- Komitmen Pengajaran dan Pembelajaran

KPG2 dan Komitmen Inovasi Pengajaran

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A – Senarai Sekolah Berprestasi Tinggi

LAMPIRAN B- Senarai sekolah Berprestasi Tinggi (Kohort 1)

LAMPIRAN C- Senarai Sekolah Berprestasi Tinggi (Kohort 2)

LAMPIRAN D- Maklumat Kepakaran Panel Pakar

LAMPIRAN E-Rumusan Keputusan Penilaian Panel Pakar

LAMPIRAN F- Pengubahsuaian Instrumen Kuantitatif Selepas Penilaian Panel

LAMPIRAN G- Pengubahsuaian Kata Kerja Instrumen Kuantitatif

LAMPIRAN H - Instrumen Soal Selidik

LAMPIRAN I- Instrumen Temu Bual Berstruktur

LAMPIRAN J- Borang Penilai Pakar

LAMPIRAN K- Item-item yang digugurkan dalam Analisis Faktor

LAMPIRAN L– Surat Kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Dasar
Penyelidikan Pendidikan (EPRD)

LAMPIRAN M – Surat Kebenaran dari Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan,
Universiti Sains Malaysia (USM)

LAMPIRAN N– Surat Pengenalan Diri

LAMPIRAN O – Surat Kebenaran Jabatan Pelajaran Negeri

**PENGARUH MODERASI KAPASITI KEPIMPINAN DIRI GURU
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI
PEMBELAJARAN DENGAN KOMITMEN KUALITI
PENGAJARAN GURU DI SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI
MALAYSIA**

ABSTRAK

Pada masa kini kapasiti kepimpinan guru, organisasi pembelajaran dan komitmen kualiti pengajaran guru amat penting dalam sekolah berautonomi seperti sekolah kluster dan sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran dalam kalangan guru di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Selain itu, kajian ini juga turut mengkaji pengaruh kapasiti kepimpinan guru terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berkenaan. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti pengaruh moderasi kapasiti kepimpinan guru terhadap hubungan antara organisasi pembelajaran dengan komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan temu bual separa berstruktur untuk memperoleh data. Data bagi kajian kuantitatif dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik sendiri berskala *Likert* yang diubah suai daripada instrumen *Middle School Teacher Survey (MSTS)* bagi instrumen organisasi pembelajaran, *Leadership Capacity Staf Survey (LCSSI)* bagi instrumen kapasiti kepimpinan guru dan instrumen komitmen kualiti pengajaran guru pula diambil daripada Wai Yen Chan (2008) & Janssen (2000). Seramai 388 orang guru telah dipilih secara rawak daripada 43 buah Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia. Soal selidik kajian ini mengandungi 99 item serta mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai *Cronbach Alpha* 0.97. Data kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, Analisis Regresi Berganda dan Analisis Regresi Berganda Berhierarki. Analisis regresi berganda menunjukkan bahawa terdapat pengaruh organisasi pembelajaran secara signifikan terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Dapatan juga menunjukkan terdapat pengaruh kapasiti kepimpinan guru secara signifikan terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berkenaan. Selain itu, analisis

regresi berganda juga menunjukkan terdapat pengaruh organisasi pembelajaran secara signifikan terhadap kapasiti kepimpinan guru. Di samping itu, analisis regresi berganda berhierarki menunjukkan terdapat kesan *moderator* kapasiti kepimpinan diri guru terhadap hubungan antara organisasi pembelajaran dengan komitmen kualiti pengajaran guru. Manakala, dapatan temu bual telah digunakan untuk meneliti amalan organisasi pembelajaran, kapasiti kepimpinan guru dan komitmen kualiti pengajaran guru di dua buah sekolah berprestasi tinggi. Kesimpulannya, para pengurus sekolah harus menjana dan memperkasakan organisasi pembelajaran dan kapasiti kepimpinan guru agar komitmen kualiti pengajaran guru dapat ditingkatkan secara berkesan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

THE MODERATION INFLUENCE OF TEACHERS' CAPACITY LEADERSHIP TOWARDS THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION AND QUALITY TEACHING COMMITMENT IN MALAYSIAN HIGH PERFORMANCE SCHOOLS

ABSTRACT

Teacher capacity leadership, learning organisation and quality teaching commitment are some of the most crucial aspects in autonomous schools such as cluster schools and high performance schools in Malaysia. In relation to that, the purpose of this study is to determine the influence of learning organisation on quality teaching commitment among teachers in the high performance schools in Malaysia. Besides that, this study also investigates the influence of the teacher capacity leadership on quality teaching commitment in the concerned schools. This study also investigates the influence of learning organisation on teacher capacity leadership. Nonetheless, this study too identified the influence of the teacher capacity leadership moderating effect on the relationship between learning organisation and quality teaching commitment in the high performance schools in Malaysia. The study employed the observation approach and semi-structured interview to gather the data. The quantitative data was collected using a Likert Scale questionnaire which was adapted from *Middle School Teacher Survey (MSTS)* for learning organisation instruments, Leadership Capacity Staff Survey (LCSSI) for teacher capacity leadership instruments and teachers' quality commitment instruments were modified from Wai Yen Chan (2008) & Janssen (2000). The samples were 388 randomly selected teachers from 43 high performance schools in Malaysia. The reliable test done on the 99 item questionnaire showed a *Cronbach Alpha* value of 0.97. The obtained data was analysed using descriptive statistics, Multiple Regression Analysis and Hierarchical Multiple Regression Analysis. The Multiple Regression Analysis revealed that learning organisation has a significant influence on teachers' quality teaching commitment in high performance schools in Malaysia. The findings also revealed that teacher capacity leadership has significant influence on teachers' quality teaching commitment in these schools. Besides that, the multiple regression analysis also showed that learning organisation has significant influence on teacher capacity leadership while the Hierarchical Multiple Regression Analysis revealed the effect of the teacher capacity leadership moderator on the relationship between

learning organisation and teachers' quality teaching commitment. On the other hand, the findings from the interview were used to scrutinize the learning organisation practices, teacher capacity leadership and teachers quality teaching commitment in two of the high performance schools. As a conclusion, school managers should generate and strengthened the learning organisation and teacher capacity leadership in order to effectively enhance teachers' quality teaching commitment in high performance schools in Malaysia.

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Perubahan persekitaran yang berlaku dalam bidang sains dan teknologi, ekonomi, sosial dan politik telah menyebabkan sekolah perlu mengikut arus perubahan tersebut. Perubahan dalam pendidikan secara global ini adalah selaras dengan perubahan pemikiran dan penyesuaian dengan perkembangan masyarakat, negara dan dunia. Justeru reformasi amat diperlukan dalam sistem pendidikan dalam usaha menghadapi cabaran ini (Abdul Rahim, 2000).

Sistem pendidikan di Malaysia telah mengalami banyak perubahan seiring dengan perubahan pendidikan pada peringkat global. Perkembangan mutakhir sistem pendidikan di Malaysia kini menuntut kebijaksanaan pendukungnya untuk merealisasikan misi dan visi pendidikan negara untuk melahirkan sistem pendidikan berkualiti bertaraf dunia untuk memenuhi keperluan modal insan yang diperlukan oleh masyarakat semasa dalam bidang ekonomi, politik dan sosial. Matlamat untuk menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan di rantau Asia dan pada peringkat antarabangsa telah memerlukan Malaysia meningkatkan kecemerlangan imej dan kualiti pendidikannya ke taraf dunia atau memperoleh status “*World Class Education*” (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006). Matlamat ini penting kerana sebagai sebuah negara yang berkembang pesat dalam pelbagai aspek pembangunan, sektor pendidikan juga perlu turut berkembang dan melakukan perubahan yang dapat merintis dan meningkatkan martabat serta status Malaysia dalam dunia

pendidikan serantau. Selain itu, sistem pendidikan di Malaysia memerlukan pembangunan dan pembaharuan bagi memenuhi tuntutan Wawasan 2020.

Sistem pendidikan berpusat yang diamalkan dalam sistem pendidikan di Malaysia dikatakan telah mewujudkan hasil yang tidak menepati matlamat seperti yang ditetapkan. Kecenderungan sistem tersebut yang terlalu birokratik menyebabkan beberapa proses seperti proses membuat keputusan telah menjadi terlalu perlahan dan mencabar kewibawaan kepemimpinan pengetua untuk mengurus sekolah menggunakan budi bicara (Ibrahim Bajunid, 1996). Pendapat ini disokong oleh Omar Din Asharaari (1996) yang mendapati berlaku pembirokrasian proses dalaman pengurusan sekolah. Beliau menyatakan bahawa pengetua tidak berupaya melakukan peraturan dan kawalan yang tersendiri. Akibat yang nyata daripada tindakan birokratik ini adalah wujudnya budaya pengurusan yang menafikan pengaruh penglibatan warga guru dalam menentukan sesuatu keputusan pengurusan sekolah. Jamaliah Abdul Hamid (1999) juga mendapati bahawa penurunan kuasa pengurusan yang terhad ini boleh dilihat sebagai mencabar kewibawaan pengetua pada peringkat sekolah apabila tindakan kuasa keputusan dan risiko tanggungjawab diserahkan kepada jawatankuasa tertentu pada tahap yang keterlaluhan atau digunakan oleh pengetua sebagai helah daripada menerima risiko. Manakala, Ghazali Othman (2001) pula mendapati bahawa kewibawaan pengetua tercabar apabila pengetua yang seharusnya bertindak sebagai ketua eksekutif di sekolah tidak mempunyai kawalan terhadap sumber manusia dan staf yang tidak bermutu, kurang dedikasi, tidak taat dan yang tidak berdisiplin.

Menyedari hakikat ini, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah melancarkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010) untuk penambahbaikan dan memantapkan serta membangunkan sistem pendidikan bertaraf dunia untuk melahirkan modal insan yang berdaya saing seperti yang diperlukan oleh masyarakat semasa. Usaha ini dapat dilihat dengan pelaksanaan sekolah kluster yang menjadi pemangkin ke arah meningkatkan kualiti pendidikan dan seterusnya melonjakkan kecemerlangan sistem pendidikan ke peringkat yang lebih tinggi di dalam dan di luar negara seperti yang terdapat dalam teras keenam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006).

Kesinambungan usaha ini terus diperkukuh dengan usaha mewujudkan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) yang merupakan salah satu sub Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA) Pendidikan yang diperkenalkan pada 11 Julai 2009 oleh YAB Perdana Menteri, Dato' Seri Mohd. Najib Bin Tun Abdul Razak (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2010) . Seterusnya Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 telah digubal untuk melahirkan rakyat yang berpendidikan tinggi dan berdaya saing menerusi sebelas garis panduan seperti mana berikut yang menjurus untuk mentransformasikan sistem pendidikan secara menyeluruh (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2013). Justeru, konsep-konsep pendidikan seperti desentralisasi, pengupayaan dan kapasiti kepimpinan guru telah mula menjadi amalan pengurusan dalam institusi-institusi pendidikan di Malaysia terutamanya di sekolah. Beberapa keistimewaan autonomi yang telah

diberikan kepada sekolah tersebut seperti autonomi dalam aspek kewangan, pemilihan guru dan staf.

Sekolah-sekolah kluster dan berprestasi tinggi di Malaysia dijangka telah menjadi pengamal pengurusan berasaskan sekolah (PBS) seperti yang diamalkan oleh sekolah-sekolah di luar negara. Dalam konteks sistem pendidikan Malaysia, amalan PBS didefinisikan sebagai proses desentralisasi sistematik yang beralih daripada peringkat pusat ke peringkat sekolah melalui proses penurunan kuasa dan tanggungjawab supaya kepimpinan sekolah dibenarkan membuat keputusan tentang perkara yang signifikan berhubung segala dasar operasi dan perjalanan sekolah (Hussein Mahmood, 2008). Sebenarnya, PBS memberikan autoriti kepada pengetua, guru, pelajar dan ibu bapa dalam proses pendidikan melalui tanggungjawab pembuatan keputusan tentang kewangan, personel dan kurikulum. Penglibatan ini dikatakan dapat meningkatkan keberkesanan dalam pembelajaran pelajar. Konsep ini juga melibatkan pemindahan tanggungjawab mengurus, merancang, mendapat sumber kewangan dan memperuntukkan perbelanjaan kepada pemimpin sekolah namun dalam kerangka kawalan atau seliaan autoriti pusat (Nir & Miran 2006). Guru besar atau pengetua, guru-guru, ibu bapa dan ahli-ahli dalam komuniti juga diberi tanggungjawab serta akauntabiliti dalam operasi sekolah. Desentralisasi dilaksanakan secara menyeluruh melalui penstrukturan semula sistem kawalan lapisan hierarki antara peringkat Bahagian, Negeri, Daerah dan Sekolah. Walau bagaimanapun, 'keputusan dasar' masih disandang oleh Kementerian Pendidikan dan pihak sekolah dikatakan berkuasa dalam "*Operational Decision*" (Nir & Miran 2006).

1.1 Latar Belakang Kajian

Kajian ini menumpukan tiga aspek iaitu komitmen kualiti pengajaran guru, organisasi pembelajaran dan kapasiti kepimpinan guru di sekolah-sekolah berprestasi tinggi (SBT). SBT di Malaysia telah mengamalkan pengurusan berasaskan sekolah (PBS) dalam usaha bagi menemukan amalan pengurusan yang berkesan untuk keberkesanan sekolah dan kualiti pendidikan yang menjadi landasan kepada reformasi pendidikan. PBS mempunyai ciri-ciri, keperluan dan situasi sekolah yang tertentu untuk membolehkan pencapaian matlamat yang dirancang dapat dijalankan atau dilaksanakan dengan jayanya (Cheng, 1996). Manakala, bagi Murphy (1995), amalan pengurusan sebegini merupakan alat untuk penambahbaikan kualiti pendidikan melalui desentralisasi dalam membuat keputusan di sekolah.

Caldwell (2005) pula menegaskan bahawa PBS amat berkait rapat dengan desentralisasi kuasa daripada pusat kepada sekolah yang memberikan sekolah berkenaan autonomi dalam membuat keputusan. Pendapat ini disokong oleh Wohlsteter (1996) bahawa PBS merupakan usaha untuk mengagih autonomi dengan melakukan pemindahan kuasa peringkat atasan iaitu secara berpusat kepada sekolah itu sendiri. Pemberian autonomi dalam pembuatan keputusan melalui amalan PBS sememangnya diakui memberikan impak yang positif untuk melonjakkan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah (Caldwell, 2005). Bentuk pengurusan ini menggantikan bentuk pengurusan birokrasi yang sedia ada dalam sesebuah sistem pendidikan. Hal ini kerana menurut Cheng (1996); Murphy dan Beck (1995) serta Glickman (1998), amalan pengurusan PBS agak berbeza

dengan pengurusan berpusat kerana bercirikan membuat keputusan secara partisipatif (*decision making*), pengupayaan guru (*empowerment*), pemberian autonomi (*local autonomy*) dan penglibatan aktif ibu bapa serta *akauntabiliti* dapat meningkatkan keberkesanan sekolah.

Amalan PBS telah menyebabkan tanggungjawab kepimpinan sekolah tidak lagi hanya terletak dibahu pengetua sekolah sahaja tetapi juga perlu turut dipikul oleh warga sekolah yang lain terutamanya guru-guru. Justeru, kapasiti kepimpinan dalam kalangan guru perlu dibangun dan diwujudkan di SBT. Kapasiti kepemimpinan didefinisikan oleh Lambert (1998) sebagai “*the broad based, skillful participation*” dalam tugas-tugas kepimpinan. Tugas kepimpinan melibatkan tumpuan untuk berkongsi pembelajaran yang akan memandu kapasiti kepimpinan. Hal ini bermaksud pengetua sebagai pemimpin akan bertindak sebagai pemimpin yang sangat penting tetapi beliau tidak melakukan semua atau kebanyakan daripada peranan kepimpinannya secara bersendirian. Sebaliknya, pengetua dan guru akan bertindak sebagai satu komuniti yang matlamat akhirnya untuk meningkatkan pencapaian pelajar. Sebenarnya, menurut Rallis (1990), kepimpinan tidak formal dalam kalangan guru wujud dalam struktur formal yang mengamalkan penurunan kuasa (*empowerment*) atau di sekolah yang mengamalkan pasukan PBS dan amalan penyelesaian masalah secara kolaboratif. Williams dalam Sergiovani (1995) menyatakan, satu kayu ukur utama untuk sekolah menjadi berkesan pada masa hadapan adalah tahap pembangunan sekolah sebagai satu komuniti pemimpin dalam kalangan murid, guru dan ibu bapa.

Dapatan-dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan yang tersebar merupakan teras dalam usaha penambahbaikan di sekolah (Haris, 2000). Kepimpinan tersebar ini merupakan satu cara baharu bagi guru dan pentadbir bekerja bersama-sama. Pasukan ini mempunyai fungsi sebagai pemimpin dan pembuat keputusan kerana tujuan mereka adalah untuk mendapatkan penambahbaikan bagi sekolah. Oleh itu, adalah sangat penting bagi mengkonsepkan semula tentang kepimpinan iaitu guru dan pentadbir terlibat dengan aktif dalam membuat keputusan dan mengambil risiko bersama. Pendekatan yang dibincangkan ini menekankan kepada kepimpinan 'participatory' berbanding dengan amalan birokrasi iaitu atas ke bawah.

Melalui aspek pelaksanaan PBS, perkongsian kepimpinan amat ditekankan terutamanya kepada guru-guru di SBT. Hal ini menyebabkan amalan penurunan kuasa menjadi elemen penting untuk membolehkan guru turut dapat berkongsi pendapat dalam pembuatan keputusan. Pemberian dan perkongsian kuasa pengetua kepada guru adalah penting dalam mencapai visi dan misi SBT. Amalan autoritatif melalui arahan pusat semata-mata tidak banyak memotivasikan pengurusan sekolah untuk memajukan sekolah dengan pemikiran-pemikiran baharu yang lebih kreatif dan realistik dengan tuntutan setempat. Pihak sekolah berupaya menggalakkan penglibatan langsung ibu bapa di sekolah. Mereka dengan sendirinya akan berasa berperanan dalam mencorakkan hala tuju sekolah kerana telah diberi peluang membuat pilihan dan percaya pendapat mereka akan diambil kira dalam penentuan sesuatu keputusan (Lambert, 1998).

Di samping itu, kapasiti kepimpinan dapat melahirkan guru yang mempunyai budaya kolaboratif dan reflektif, bekerjasama dalam membuat keputusan, berinovasi, boleh menyelia murid dengan baik dan dapat membimbing rakan sekerja. Kemahiran kepimpinan ini juga melibatkan pembinaan hubungan bukan sahaja dengan masyarakat sekolah tetapi juga dengan masyarakat luar. Semua kemahiran ini perlu ada pada setiap guru dan menjadi satu norma dalam menjalankan tugas mereka di sekolah (Lambert, 1998). Norma begini diharapkan dapat memandu mereka ke arah perubahan pendidikan konstruktif. Perubahan pendidikan dilihat sebagai satu yang kolektif untuk mendapatkan pencapaian yang maksimum. Hal ini penting bagi memastikan agar sekolah dianggap menjadi komitmen semua pihak.

Semua pelaksanaan untuk penambahbaikan pendidikan sekolah melalui pembinaan kapasiti bermakna pengetua menyusun sekolah untuk penambahbaikan dengan cara menggalakkan guru bekerja secara berpasukan, misalnya berbincang secara terbuka tentang sesuatu maklumat. Dengan itu beberapa strategi pembentukan ciri kepimpinan diambil kira dalam definisi kapasiti seperti budaya inkuri, kepimpinan yang dikongsi dan berkolaboratif, tanggungjawab secara kolektif dan memberi peluang yang luas kepada guru untuk membantu antara satu sama lain dalam mencapai matlamat. Guru sesebuah sekolah tidak dilihat secara individu tetapi sebaliknya secara kolektif dalam menjalankan tanggungjawab terhadap pembelajaran dan pendidikan (Conley & Goldman, 1994).

Selain kapasiti kepimpinan, PBS di SBT juga memerlukan komitmen kualiti pengajaran guru. Hal ini kerana salah satu daripada usaha melaksanakan SBT adalah untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah terpilih termasuklah dalam pencapaian akademik individu. Menurut Hord (2009) , faktor yang signifikan bagi memastikan sama ada pelajar dapat belajar dengan berkesan atau tidak adalah kualiti pengajaran guru. Beliau percaya bahawa kualiti pengajaran guru dapat ditingkatkan melalui pembelajaran kolektif secara berterusan. Komitmen kualiti pengajaran dan pembelajaran guru juga amat memerlukan pendekatan kreatif dan inovatif supaya pengajaran dan pembelajaran menjadi lebih efektif. Kekurangan nilai kreatif dan inovatif dalam pengajaran dan pembelajaran menyebabkan murid berasa bosan dan tidak berminat untuk belajar (Reyers, 1990). Kreatif bermaksud kebolehan guru untuk mencipta, menghasilkan dan memperkembangkan sesuatu. Manakala, inovatif merujuk kepada kebolehan seseorang untuk memulakan sesuatu yang baharu sama ada dalam bentuk kaedah, sistem pendekatan atau sebagainya.

Selain itu, kaedah pengajaran guru-guru sekarang lebih banyak berfokus kepada peperiksaan dan menghabiskan sukatan pelajaran. Penggunaan multimedia dalam pengajaran dan pembelajaran serta melayari laman sesawang boleh membantu meningkatkan minat pelajar. Penggunaan multimedia mungkin dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti pengetahuan dan kemahiran serta kemudahan yang ada di sekolah. Mengikut pendapat Singh dan Billingsley (1998) dalam kajian mereka terhadap 50 buah sekolah di Amerika Syarikat mendapati sokongan pengetua kepada guru-guru dalam membuat keputusan

berkaitan pengajaran dan pembelajaran mempunyai kesan secara langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan komitmen guru. Dalam hal ini, guru-guru didapati berasa komited terhadap profesion perguruan kerana mereka gembira bertugas di bawah kepimpinan pengetua yang mengamalkan kepimpinan pengajaran yang positif atau kini dikenali sebagai kapasiti kepimpinan guru (Huang, 2000; Patimah Ibrahim, 2002).

Hal yang sama turut disuarakan oleh Mualuko, Mukasa dan Judy (2009) apabila mereka mendapati guru-guru yang diberi galakan untuk terlibat dalam membuat keputusan secara kolaboratif lebih komited terhadap proses pengajaran dan pembelajaran berbanding rakan-rakan mereka yang lain. Dapatan yang hampir sama dapat dilihat dalam kajian-kajian yang pernah dilakukan oleh Harsat Abdul Rahman, Azizi Yahaya dan Hamdan Zainal Afuad (2004) pula mendapati guru-guru yang diberi kepercayaan dalam membuat keputusan melalui amalan pengupayaan lebih bermotivasi, komited dan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Di samping itu, mereka juga tidak menganggap kerja-kerja tambahan semasa terlibat dalam membuat keputusan sebagai suatu beban (Muhammad Azmi, 1999; Harsat Abdul Rahman, 2000; Fatimah Hani Said, 2002; Abdul Ghani Abdullah, Tang Keow Ngang & Abdullah Sani Yahaya, 2005; Mohd. Aris, 2006). Oleh itu, satu anjakan paradigma harus dilakukan untuk meningkatkan komitmen kualiti pengajaran dengan meningkatkan kapasiti kepimpinan guru di SBT di Malaysia.

Selain peranan penting yang perlu dimainkan organisasi juga haruslah mampu melakukan penyesuaian dan kesanggupan untuk berubah bagi memenuhi

kehendak reformasi pendidikan tersebut. Struktur organisasi masa hadapan seharusnya lebih berfokus ke arah menjadi organisasi pembelajaran yang dapat menjana dan meningkatkan pengetahuan secara berterusan. Organisasi pembelajaran merujuk kepada kumpulan manusia yang secara berterusan meningkatkan keupayaan mereka untuk mencipta apa sahaja yang ingin dicipta (Senge, 1990). Manakala menurut Garvin (1993), organisasi pembelajaran adalah organisasi yang berkemahiran mencipta, mendapat dan menyebarkan pengetahuan atau ilmu dan mengubah suai tingkah laku organisasi ke arah pengetahuan baharu secara celik akal. Tujuan sesebuah organisasi ingin belajar adalah untuk memenuhi tuntutan memperbaiki kecekapan dan pengubahsuaian untuk menghadapi perubahan semasa (Dodgson, 1993). Sehubungan itu, pembelajaran organisasi yang berterusan telah digunakan sebagai langkah untuk menghadapi perubahan dalam teknologi, meningkatkan produktiviti dan inovasi. Hal ini kerana sesebuah organisasi pembelajaran mampu menjadikan organisasi bersifat fleksibel dan boleh berubah demi memenuhi tuntutan reformasi pendidikan dunia.

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang warganya sentiasa meluaskan keupayaan mereka untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, memupuk pola pemikiran baharu dan luas serta menyebarkan aspirasi bersama yang membolehkan manusia sentiasa terus belajar untuk mendapat kefahaman bersama (Senge 1990). Sebuah organisasi pembelajaran juga mempunyai ciri-ciri penglibatan menyeluruh para pekerjanya dalam suatu proses yang berlaku secara kolaboratif dan berubah secara kolektif ke arah nilai-nilai dan prinsip yang dikongsi bersama (Isaacson & Bamberg, 1997; O'Neil, 1995). Sebuah sekolah

yang mengamalkan organisasi pembelajaran dalam budaya hariannya bukan sahaja melatih warganya secara individu tetapi juga pembelajaran bersama berlaku apabila ada perkongsian ilmu dan pengalaman dalam kalangan gurunya (Robbins, 1998). Perkongsian ini seterusnya akan menghasilkan transformasi yang berterusan dalam meningkatkan kemahiran guru-guru dan sekaligus dapat meningkatkan prestasi murid-murid dan akhirnya membawa kepada keberkesanan sesebuah sekolah. SBT dijangka akan menjadi organisasi pembelajaran yang membolehkan warga sekolahnya belajar perubahan yang berlaku di persekitarannya, pendidiknya mampu membangunkan diri sendiri dan diri murid, mempunyai skil dalam pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, staf yang berkomitmen tinggi dalam tugas dan akhirnya sebuah sekolah yang berkesan yang mampu untuk melahirkan murid yang mempunyai keyakinan diri yang tinggi, reflektif dan berdaya saing di peringkat global.

Menurut Abdul Shukor Abdullah (2004), perubahan dan pembaharuan berterusan dalam bidang pendidikan bagi sesebuah negara adalah satu perkara yang wajar berlaku. Sekolah memiliki komuniti profesional yang berpeluang untuk belajar antara satu sama lain dan bekerja secara bersama. Justeru, pengetahuan guru perlu dipertingkatkan dan diperbaharu supaya guru benar-benar dapat memainkan peranan yang berkesan sebagai golongan pendidik (Abdul Rahim Abdul Rashid, 2000). Malahan, Ibrahim Bajunid (1995) berpandangan pentadbir sekolah dan guru merupakan golongan yang berperanan memimpin perubahan dalam pelbagai pembaharuan dalam pendidikan. Kajian-kajian terdahulu seperti Stogdill (1974); Edmond (1974); Leithwood (1997); Sergiovanni (1995); Aziah Ismail, Abdul Ghani dan Abdullah Saad (2010)

membuktikan bahawa pengaruh dan kecekapan kepimpinan didapati dapat meningkatkan kecemerlangan sesebuah organisasi. Walau bagaimanapun, tugas-tugas kepimpinan di sekolah bukan hanya terletak dibahu pengetua sahaja malahan turut melibatkan peranan kepimpinan guru. Justeru, kolaboratif kepimpinan pengetua dan guru amat penting dalam menentukan keberkesanan dan kejayaan SBT.

1.2 Pernyataan Masalah

Kualiti pencapaian akademik amat ditekankan di SBT untuk memastikan sekolah-sekolah yang sedia ada ini mengekalkan kecemerlangan pencapaian dan mempunyai etos serta watak diberikan pengiktirafan yang sewajarnya seperti yang dinyatakan dalam PIPP (2006-2010) dan NKRA (2009). Selain itu, pengiktirafan ini bertujuan menjadikan sekolah-sekolah berkenaan sebagai pemangkin dan penanda aras kepada sekolah-sekolah lain untuk melonjakkan kecemerlangan ke peringkat yang lebih tinggi pada peringkat dalam dan luar negara. SBT di Malaysia ini dijangka dapat meningkatkan kualiti pendidikan melalui pemberian autonomi yang membenarkan sekolah melakukan inovasi dalam pengurusan masing-masing. Dalam usaha tersebut, amalan PBS menjadi aspek asas yang diterap untuk diamalkan dalam pengurusan sekolah-sekolah berkenaan. PBS yang digariskan PPIP dan NKRA (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2010) sebenarnya diharap dapat meningkatkan kemenjadian murid dan kecemerlangan sekolah. Walau bagaimanapun, kedua-dua aspek berkenaan tidak

hanya tertumpu pada bidang kebitarannya sahaja tetapi pada pencapaian akademik pelajar dan hal ini memerlukan kerjasama daripada semua pihak di sekolah terutamanya dari aspek kemahiran kerja dan komitmen guru-guru.

Dannetta (2002); Elliot dan Crosswell (2002) menyatakan bahawa guru menunjukkan komitmen kepada murid dengan menghambakan dirinya kepada tingkah laku dan pembelajaran murid. Hal ini merangkumi kesediaan guru untuk membantu murid dan bertanggungjawab terhadap pembelajaran dan persekolahan murid. Selari dengan kenyataan itu, maka dapatan-dapatan kajian tersebut menyokong kajian oleh Kushman (2002) dan Ostroff (1992) yang mendapati terhadap hubungan yang signifikan antara komitmen dan pencapaian akademik. Hal ini adalah kerana apabila guru-guru komited kepada kerja, pencapaian akademik murid akan turut meningkat.

Kajian yang dijalankan oleh Sahban Muksan (1989) mendapati bahawa penglibatan guru meningkatkan motivasi kerja, memperoleh idea-idea baharu daripada pekerja dan mengurangkan penentangan terhadap kaedah-kaedah atau proses baharu yang ingin diperkenalkan dalam organisasi. Penglibatan secara kolaboratif menyebabkan pekerja menjadi lebih komited untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan bersama-sama pihak pentadbiran (Smylie & Denny, 1990). Tang Keow Ngang dan Abdul Ghani Abdullah (2006) turut menegaskan bahawa budaya organisasi dan komitmen guru merupakan pendorong kepada pelaksanaan pengurusan kolaboratif. Justeru, SBT memerlukan komitmen kualiti pengajaran guru yang tinggi untuk mengekalkan kecemerlangan. Hal ini kerana komitmen kualiti pengajaran guru amat dikaitkan

dengan pencapaian murid sama ada dalam bidang akademik mahupun kokurikulum.

Walau bagaimanapun, komitmen kualiti pengajaran guru amat bergantung kepada perubahan persekitaran daripada luar. Oleh itu, organisasi sekolah itu sendiri haruslah melakukan penyesuaian dan kesanggupan untuk berubah bagi menjadi organisasi pembelajaran yang berterusan. Reformasi pendidikan secara global telah menyebabkan peranan sekolah turut berubah dan berbentuk dinamik. Hal ini bermakna fungsi sekolah menjadi lebih berkesan sekiranya “sekolah boleh belajar keadaan untuk memperbaiki dan beradaptasi dengan perubahan persekitarannya” (Cheng, 1996). Organisasi tidak boleh menjadi *rigid* tetapi membolehkan setiap warganya bersedia untuk berubah dan belajar perubahan persekitaran yang berlaku bagi meningkatkan komitmen kualiti pengajaran guru di SBT. Hal ini kerana SBT merupakan satu konsep yang baharu yang memerlukan sekolah dan warganya perlu belajar tentang reformasi pendidikan tersebut.

Menurut Louis (1998), keupayaan organisasi untuk membangun dan menggunakan kemahiran kerja telah menunjukkan hubungan yang kuat terhadap komitmen kerja. Justeru, guru-guru sebagai profesional memerlukan rangsangan yang berkekalan tentang komitmen kerja yang perlu disediakan dalam persekitaran kerja di sesebuah organisasi. Hal ini kerana persekitaran kerja merupakan faktor penting menentukan peningkatan komitmen pekerja (Firestone & Pennell, 1993 dan Mowday, 1982). Apabila persekitaran kerja tidak memberi peluang kepada guru-guru untuk mencuba idea-idea yang baharu dan

membangunkan profesionalisme, mereka akan kurang memberikan komitmen terhadap tugas pengajaran dan aktiviti-aktiviti dalam sekolah (Louis, 1998). Manakala Rosenhlatt (2007) menegaskan bahawa guru-guru yang diberikan peluang latihan dalaman akan menunjukkan peningkatan dalam komitmen mereka. Bahkan Draper dan Fraser (2000) menyatakan bahawa persepsi guru tentang persekitaran kerja mereka perlu diberi perhatian bagi mewujudkan penambahbaikan pencapaian dan keberkesanan sekolah.

Justeru, organisasi sekolah haruslah membuat penyesuaian dan kesanggupan untuk berubah bagi mendapatkan kelebihan dalam persaingan. Dalam menghadapi perubahan semasa dan persaingan untuk menawarkan pendidikan yang terbaik, struktur sesebuah organisasi haruslah berfokus kepada organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang dapat menjana dan meningkatkan pengetahuan bagi peningkatan berterusan dan membina kelebihan dalam persaingan (Robbins & Coulter, 1999). Hal ini kerana organisasi sekolah yang dapat mengekalkan kecemerlangan adalah organisasi sekolah yang mudah lentur serta mampu meningkatkan komitmen kualiti pengajaran guru dan kapasiti kepimpinan guru dalam organisasi itu untuk belajar bersama (Isaacson & Bamberg, 1997).

Oleh itu, adalah penting untuk membina organisasi pembelajaran di SBT yang dapat mengajar semua ahli komuniti memahami idea pendidikan secara mendalam dan mencapai hasil pembelajaran yang berkesan. Guru juga mengajar bagi tujuan kepelbagaian serta perlu membantu pelajar yang berbeza latar belakangnya. Walau bagaimanapun, adakah SBT di Malaysia telah berjaya menjadi sesebuah organisasi pembelajaran yang berupaya membangunkan

komitmen guru terhadap kualiti pengajaran mereka? Sejauh manakah usaha menjadi organisasi pembelajaran telah menjadi di SBT dan mempengaruhi komitmen kualiti pengajaran guru di SBT?

Dalam usaha ini paradigma baharu dalam pendidikan guru amat diperlukan meliputi dari peringkat kawalan dalam mereka bentuk kepada membangunkan kepimpinan guru dan juga sekolah bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah. Mentz (1997) menegaskan guru-guru yang mempunyai kapasiti kepimpinan akan melahirkan strategi penambahbaikan sendiri, membuat refleksi terhadap kerja mereka, berkongsi pandangan mereka dengan orang lain dan menguatkuasakan pencapaian yang tinggi secara kolektif. Sekolah begini boleh beroperasi secara *'autopilot'*. Sekolah di bawah kepimpinan ini dapat mengembangkan kebolehan kolektif dalam menyelesaikan masalah dan memperbaiki pencapaian mereka serta organisasi (Conley & Goldman dalam Lashway, 1996). Keadaan ini menunjukkan kepada kita betapa pentingnya pembinaan kapasiti kepimpinan sekolah dan guru dalam melestarikan inovasi dalam sesebuah organisasi sekolah. Malah kapasiti kepimpinan menjadi peneraju utama dalam memperkasa pasukan kerja bagi melaksanakan visi dan misi yang diharapkan bersama di SBT. Oleh itu, SBT perlu menjadi organisasi pembelajaran untuk membolehkan guru-guru belajar mengenai perubahan pendidikan bagi meningkatkan komitmen kualiti pengajaran guru.

Memandangkan SBT mengamalkan PBS, kepimpinan organisasi tidak boleh bergantung semata-mata kepada kepimpinan pengetua sahaja tetapi melibatkan *partisipatif leadership* yang memerlukan kepada pembinaan kapasiti kepimpinan guru. Hal ini kerana perlaksanaan PBS di sekolah memerlukan

pasukan kerja atau pasukan kepimpinan guru yang akan bersama-sama menjayakan matlamat yang telah ditetapkan. Kapasiti kepimpinan guru perlu dibina dan disokong dengan situasi kondusif yang membolehkan pasukan ini belajar bersama dalam usaha mempertingkatkan keberkesanan SBT. Keadaan yang kondusif ini dapat menjamin pasukan kepimpinan yang diwujudkan menjadi lebih mapan dan efisien serta komited dalam kerjaya (Briggs & Wohlstetter, 2003). Hal ini menunjukkan organisasi sekolah berubah menjadi organisasi pembelajaran untuk mencapai reformasi pendidikan. Seterusnya, komitmen kualiti pengajaran guru pula bergantung pada keupayaan guru secara individu dan kolektif. Hal ini menyebabkan faktor kepemimpinan sekolah dan kapasiti kepimpinan guru merupakan faktor penentu peningkatan komitmen kualiti pengajaran guru (Louis, 1998).

Berdasarkan huraian di atas, dapat dirumuskan bahawa komitmen kualiti pengajaran guru amat diperlukan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Malaysia dalam usaha mereka melonjakkan serta mengekalkan kecemerlangan dalam bidang kebitaraan yang menjadi *showcase* kepada sekolah-sekolah berkenaan. Namun aspek kecemerlangan akademik murid tidak boleh dikesampingkan kerana menjadi urusan teras sistem pendidikan di negara ini. Namun, menurut Louis (1998), komitmen kualiti pengajaran guru memerlukan rangsangan daripada persekitaran kerja di sekolah berkenaan termasuklah organisasi pembelajaran dan kapasiti kepimpinan guru.

Berdasarkan huraian yang diberikan, timbul beberapa persoalan tentang tiga aspek yang telah dibincangkan iaitu komitmen kualiti pengajaran guru,

organisasi pembelajaran dan kapasiti kepimpinan guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Persoalan yang timbul adalah sejauh manakah guru-guru SBT komited dalam mewujudkan pengajaran yang berkualiti kepada murid mereka? Adakah SBT mampu menjadi organisasi pembelajaran dalam usaha beradaptasi dengan keperluan persekitaran terhadap peranan yang boleh dimainkan oleh sekolah dalam usaha meningkatkan kualiti pengajaran di Malaysia? Se jauh manakah guru-guru di SBT diberikan peluang untuk turut serta dalam proses kepimpinan di sekolah mereka? Selain itu, timbul juga persoalan tentang apakah kapasiti kepimpinan guru memainkan peranan penting dalam meningkatkan hubungan antara organisasi pembelajaran dengan komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah-sekolah berprestasi tinggi?

Berdasarkan persoalan-persoalan yang timbul kajian ini dijalankan sebagai usaha untuk merungkai persoalan-persoalan tersebut memandangkan kepentingan ketiga-tiga variabel ini dalam pelaksanaan SBT di Malaysia. Selain itu, kajian-kajian terdahulu belum mengkaji ketiga-tiga aspek ini secara komprehensif tetapi secara berasingan atau digabungkan dengan variabel yang lain. Kajian ini juga dijalankan kerana kajian tentang variabel-variabel berkenaan dalam konteks sekolah berprestasi tinggi di Malaysia adalah masih kurang. Kajian ini masih baru dan tidak banyak literatur yang terdapat di Malaysia tentang variabel yang dikaji.

1.3 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan mengenal pasti pengaruh kapasiti kepimpinan terhadap organisasi pembelajaran dengan peningkatan komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Secara khususnya objektif kajian ini adalah untuk:

- 1) mengenal pasti pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- 2) mengenal pasti pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kapasiti kepimpinan guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- 3) mengenal pasti pengaruh kapasiti kepimpinan diri guru terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- 4) menentukan sama ada kapasiti kepimpinan diri guru bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara organisasi pembelajaran dengan kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- 5) meneliti amalan-amalan organisasi pembelajaran, kapasiti kepimpinan diri guru dan komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang telah ditetapkan, beberapa persoalan telah dikemukakan dalam kajian ini.

- 1) Adakah terdapat pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia?

- 2) Adakah terdapat pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kapasiti kepimpinan diri guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia?
- 3) Adakah terdapat pengaruh kapasiti kepimpinan diri guru terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia?
- 4) Adakah kapasiti kepimpinan diri guru bertindak sebagai moderator terhadap hubungan antara organisasi pembelajaran dengan kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia?
- 5) Bagaimanakah organisasi pembelajaran, kapasiti kepimpinan diri guru dan komitmen kualiti pengajaran guru wujud di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persolan kajian, beberapa hipotesis telah dibentuk untuk menguji kebenarannya. Paras signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini adalah pada paras keyakinan $p < 0.05$.

H01: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

H01(a): Tidak terdapat pengaruh yang signifikan organisasi pembelajaran terhadap komitmen pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

- Ho1(b): Tidak terdapat pengaruh yang signifikan organisasi pembelajaran terhadap komitmen inovasi pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- Ho2: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan organisasi pembelajaran terhadap kapasitas kepemimpinan diri guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- H03: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kapasitas kepemimpinan diri guru terhadap komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi di Malaysia.
- H03(a): Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kapasitas kepemimpinan diri guru terhadap komitmen pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah berprestasi di Malaysia.
- H03(b): Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kapasitas kepemimpinan diri guru terhadap komitmen inovasi pengajaran guru di sekolah berprestasi di Malaysia.
- H04: Tidak terdapat pengaruh moderasi kapasitas kepemimpinan diri guru yang signifikan terhadap hubungan antara organisasi pembelajaran dengan komitmen kualiti pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- H04(a): Tidak terdapat pengaruh moderasi kolaboratif dalam kerja terhadap hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen

pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

H04(b): Tidak terdapat pengaruh moderasi kolaboratif dalam kerja terhadap hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen inovasi pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

H04(c): Tidak terdapat pengaruh moderasi tanggungjawab kerjaya guru terhadap hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

H04(d): Tidak terdapat pengaruh moderasi tanggungjawab kerjaya guru terhadap hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen inovasi pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

H04(e): Tidak terdapat pengaruh moderasi memperoleh maklumat secara inkuri dalam membuat keputusan dan amalan kepimpinan terhadap Hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

H04(f): Tidak terdapat pengaruh moderasi memperoleh maklumat secara inkuri dalam membuat keputusan dan amalan kepimpinan terhadap Hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen inovasi pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.

- H04(g): Tidak terdapat pengaruh moderasi penyertaan yang meluas dalam kerja kumpulan terhadap hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- H04(h): Tidak terdapat pengaruh moderasi penyertaan yang meluas dalam kerja kumpulan terhadap hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen inovasi pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- H04(i): Tidak terdapat pengaruh moderasi hubungan rakan sekerja terhadap hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia.
- H04(j): Tidak terdapat pengaruh moderasi hubungan rakan sekerja terhadap hubungan organisasi pembelajaran dengan komitmen inovasi pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian berkaitan dengan kapasiti kepimpinan guru perlu dijalankan dari semasa ke semasa sebagai rangka rujuk, tabung fakta dan sumber rujukan profesional kepada semua yang terlibat dalam pengurusan pendidikan kerana konsep pengurusan pendidikan hendaklah selari dengan perubahan sejarah, sains dan teknologi, ekonomi, politik dan sosio-budaya. Sehubungan itu, dapatan